للمدير الممارس

كيف تصبح متعلماً متعدد المهارات

ماكسيان أ. دالتون

نقلته إلى العربية

د. نشوى ماهر كرم الله

دليل الأفكار العملية





رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

فــي عصر يتســم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمــد بــن راشد آل مكتــوم إلى الترجمــة على أنهــا الوسيلة المثلــى لاستيعاب المعــارف العالميــة، فهي من أهــم أدوات النهضة المنشــودة، وتؤمن المؤسسة بــأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط مــا تترجمه المؤسسات الثقافيــة ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقــت المؤسسة برنامج (ترجم)، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمــل مؤسســة محمــد بــن راشــد آل مكتوم فــي أن يكــون هــذا البرنامج الإستراتيجــي تجسيــداً عمليــاً لرسالــة المؤسســة المتمثلة في تمكيــن الأجيال القادمــة من ابتكار وتطوير حلول مستدامــة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفــة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلــى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

لله ،

قطاع

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/ مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.





كيف تصبح متعلمًا متعدد المهارات؟



كيف تصبح متعلمًا متعدد المهارات؟

تأليف

ماكساين أ. دالتون

نقلته إلى العربية

د. نشوى ماهر كرم الله





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Becoming a More Versatile Learner
Maxine A. Dalton

ISBN 978-1882197-38-5

Published by: Center for Creative Leadership. Post Office Box 26300. Greensboro. North Carolina 27438-6300. (U.S.A.)

ISBN 7 - 682 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

أ. دالتون، ماكساين
كيف تصبح متعلماً متعدد المهارات./ ماكساين أ. دالتون، نشوى ماهر.- الرياض، 1430هـ
34 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 7 - 682 - 54 - 9960 - 978
1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. ماهر، نشوى (مترجم)
ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.406 1430 / 1249

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

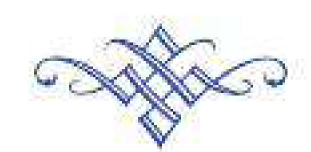
سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمـد هذه السلسلة من الكتـب على المعرفة العمليـة التي أنتجها مركـز القيـادة الإبداعيـة خـلال أكـثر مـن ثلاثـين سنة مـن البحث والأنشطـة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيـين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعيـة أو الهيئات المهنيـة أو المكاتب الاستشاريـة. والمركز ليس هو مجـرد مجموعة مـن الأفـراد المتمرسين (ذوي الخـبرة)، على الرغم مـن أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنمـا يمكن النظر إليه على أنه مجتمـع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبـادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هـذه السلسلة إلى إمداد المديريـن بنصائح خاصة بكيفية إكمـال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ مـن التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هـذه السلسلـة - «دليل الأفكار العملية»، إضافـة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع | الصفحة

مقدمة ١١

أربع مجموعات لأساليب التعلم ١٢

أساليب العاطفة ١٢

أساليب الفعل ١٣

أساليب التفكير ١٥

أساليب التواصل مع الآخرين ١٦

إيجاد الخط الأساسي ١٨

ما أساليب التعلم المفضلة لديك؟ ١٨

مزايا أساليبك المفضلة في التعلم ومشكلاتها ٢٠

كيف تصبح متعلمًا متعدد المهارات؟ ٢٤

اخرج من منطقة راحتك ٢٥

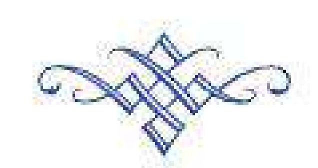
قم بتوسيع أساليب تعلمك ٢٦

خاتمة: وضع إستراتيجية تعلم ٢٩

قراءات مقترحة ٣٠

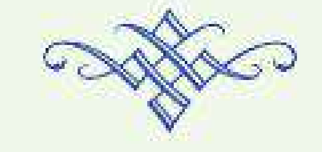
خلفية ٣١

موجز النقاط الأساسية ٣٢



خلاصة تنفيذية

إن كل المديرين تقريبًا يعتبرون خبرات الوظيفة والدروس المستمدة منها أمرًا جوهريًا لتطورهم بوصفهم قيادات. لكن ليس كل أولئك المديرين ينجحون في تعلم تلك الدروس. وترتبط صعوبة ذلك غالبًا باعتماد المدير الشديد على أسلوب واحد يفضله للتعلم. وربما يكون ذلك الأسلوب غير مناسب لاستيعاب الدروس المستفادة من خبرة وظيفة معينة. وبزيادة عدد أساليب التعلم والتحول إلى متعلمين متعددي المهارات، يمكن للمديرين أن يصبحوا في وضع أفضل للاستفادة من الدروس التي تتيحها الخبرات الوظيفية والإسهام في تطوير قيادتهم.



مقدمة

لأن التعلم من خـبرات الوظيفة أمر جوهري لتطورك بوصفك مديراً، عليك أن تدرك ثلاثة مبادئ للتعلم الإداري:

- أفضـل طريقة تتعلم بها، والأرجـح أنها الطريقة الوحيدة للتعلم، هي الخـبرات التي تحمل تحدياً. فبعضـ المديرين الذين يزعجهم أي موقف لا يسيطـرون فيه سيطرة كاملة يتجنبون التحديات على الفور، وبذلك يفقدون حتى فرصة التعلم.
- أفضـل طريقـة تتعلم بهـا عند مواجهة أي تحديـات أن تستخدم مجموعـة سلوكيـات متنوعـة أو أساليـب التعلم. فعلـى الرغم من أن بعض المديرين يرغبون تمامًا في المرور بخبرات تتسم بالتحدي، فإنهـم لا يستخدمون سوى أساليب المحاولـة والخطأ المريحة، ومن ثم يحجّمون إلى حد بعيد قدرتهم على التعلم من هذه الخبرات.
- أفضـل طريقـة تتعلم بها أن يكون لديك إستراتيجية للتنسيق بين مـا ترغب في تعلمـه والتحديات التي يتوقـع أن تعلمك تلك الدروس والأساليب التي تيسر التعلم.

إن زيـادة عدد أساليب التعلم التي تستخدمهـا - أي أن تصبح متعلماً متعـدد المهارات - هي مهمة تنموية أساسيـة. وسيساعدك هذا الدليل على تحقيق ذلك، وبذلك يضعك في موقع يتيح لك وضع إستراتيجية تعلم ستسهم في تطورك الإداري المستمر.

أربع مجموعات لأساليب التعلم

هناك أربع مجموعات لأساليب التعلم يمكن للمديرين استخدامها عند مواجهة خبرة تتسم بالتحدي: العاطفة والفعل والتفكير والتواصل مع الآخرين.

أساليب العاطفة

إن الأفراد الذين يستخدمون أساليب العاطفة لديهم القدرة على التعلم؛ لأن بوسعهم التحكم في مشاعر القلق والشك التي تصاحب تولي مسؤولية تحديات جديدة. كما أن بإمكانهم الإقرار بتأثير مشاعرهم على ما يفعلونه؛ إذ إن ثقتهم في أحاسيسهم الباطنة تدلهم على ذلك. وهم يواجهون أنفسهم حين يقرون بأن قلقهم يجعلهم يتجنبون التحديات.

مثال على الاستخدام الفاعل لأساليب العاطفة: إن براد «آلان»، وهو مدير موارد بشرية، في منتصف شهره السادس في إدارة عملية تسريح على نطاق واسع لعمال الشركة. وكان يمر بحالات شعورية متباينة لأن ذلك بالنسبة له، وللعمال المسرّحين على حد سواء، مشروع مؤلم في إدارته. وكانت تلك هي المرة الأولى التي يتولى فيها الإشراف على تسريح واسع النطاق بهذه الصورة. وقد أصابه الذعر في البداية خشية ألا يتمكن من التعامل مع هذه المشكلة، وبدت المهمة شنيعة بالنسبة له. لكن كانت لدى براد دائمًا القدرة على تقبل مشاعره، وبمجرد أن أقر بقلقه، استطاع قبول المهمة، وبدأ يتخذ خطوات صغيرة لتزيد ثقته. فابتكر خيارات إعادة تسكين للموظفين المسرحين، وتكفل بدفع استحقاقاتهم الطبية مدة ستة أشهر بعد مغادرتهم الشركة. وقد تعلم من هذه الإجراءات أهمية معاملة

العمال المستغنى عنهم معاملة لائقة. كان يشعر بألمه الشخصي الشديد وألم العاملين معه لاضطراره إلى أن يكون سببًا في تدمير حياة الناس على هذا النحو. وقد استغرق الأمر وقتًا، لكن ما إن واجه براد هذه المشاعر حتى بدأ في عقد اجتماعات أسبوعية للعاملين للتنفيس عن المشاعر السائدة المشحونة إلى حد بعيد. وقد ساعده ذلك على تعلم أهمية التواصل وقت الأزمات.

مثال لموقف تحتاج فيه لاستخدام أساليب العاطفة: تعمل نيكول مديرةً في المستوى المتوسط، وقد تخطتها الترقية مؤخرًا؛ وقيل لها: إن ذلك بسبب أنها تفتقر إلى (الحضور). وهي تعرف أن هذا معناه أنها لا تظهر بوضوح بالنسبة لصناع القرار في مستوى الإدارة العليا، لأنها تتجنب الظهور حين يكون عليها عرض أمر من الأمور. وفي الواقع كانت نيكول كلما جاء حدث يستدعي التحدث أمام الجمهور تتجنبه. ولكي تحصل على ترقيتها المنشودة يتحتم عليها أن تستخدم أساليب العاطفة. وسيكون عليها أن تقر بخوفها من التحدث أمام الناس، وتتغلب عليه حتى يتسنى لها البحث عن فرص لممارسة ذلك، وتلقي التغذية المرتدة التي تحتاج إليها لكي تتعلم هذه المهارة.

أساليب الفعل

يتعلم الأفراد الذين يستخدمون أساليب الفعل عن طريق العمل، فهم يواجهون التحدي بالعمل والممارسة وبالسرعة المناسبة، ويجدون حلًا أثناء العمل.

مثال على الاستخدام الفاعل لأساليب الفعل: «دوريس» مهندسة تصنيع، انتدبتها الإدارة للإشراف على موقع صناعي بعيد ينتج سخانات المياه. وكانت المشكلة الكبرى هي أن هذا المصنع لا يفي بحصته الإنتاجية، واقترن ذلك بانخفاض الروح المعنوية لأطقم العاملين في قسم الإنتاج، وتدهور نوعية المنتج، كما كانت هناك إشاعات عن إغلاق المصنع. كان أول

شـــيء تفعله دوريس هو النزول إلى أرضـ المصنع، وأن تلاحظ عن كثب ما يحــدث في يوم التصنيع الفعلــي. تتعلم دوريس بالعمــل، وسرعان ما تدرك أن الحصصــ اليوميــة، بعد معرفة الخامــات المستخدمة والأيــدي العاملة المستعــدة للعمل، لا تتفــق مع واقع الأمر، فتتصــرف بسرعة. تدرك دوريس أن القطعــة الأساسية التــي تعمل على زيادة السرعــة في الآلة في الخطوات الأخيرة من عملية تصنيع سخانات المياه لا تستخدم بسبب قرار قديم يتعلق بعجــز في الميزانية، فأوصت على الفور بطلب هذه القطعة، التي تتكلف عدة ملايــين من الدولارات، في الحال. وتتخطــى الإدارة الداخلية وتقنع موظفي الإدارة العامــة بأن شراء قطعة الغيــار تلك ضروري. وفي غضون ستة أشهر يتم تركيب الآلة وتشغيلها. وبسبب أسلوبها الذي وجهه العمل، تعلمت دوريس أن المخاطرة قد تكون ضرورية أحيانًا.

مثال لموقــف تحتاج فيــه لاستخــدام أساليــب الفعل: ترقــى «سيرج» منــذ عهد قريب إلى منصب في فريــق الإدارة العليا. وقد جاء من مجموعة العاملــين في التخطيــط الإستراتيجــي، حيث برع في العمــل بسبب اهتمامه الشديــد بالتفاصيــل؛ إذ لم يسلم تقريرًا قط، كما لم يقم بعرض مطلقًا، ما لم يكن على يقين من أنه قد استنفد كل المصادر للوصول إلى حقيقة الأمر. والآن، بوصفــه أحــد أعضــاء فريــق الإدارة العليا، صارت لديــه مسؤوليات إداريــة أكــبر، وصــار كل شيء يتحــرك على نحو أســرع كثــيرًا. وقد فاتت ســيرج بعض المواعيد النهائية، ويلاحظ أن الناس يبدؤون في رفع حواجبهم اندهاشــاً حين يشير إلى أن المجموعة تحتــاج إلى كم أكبر من البيانات قبل أن تمضي قدمًا. وحتى ينجح سيرج في هذا المستوى الأعلى للإدارة، سيكون عليــه استخدام أساليب الفعل، وسيكــون عليه أن يتعلم بسرعة شديدة، وأن يستخــدم أفضل أحكامه حول كيفية تسيير العمل، فــإن ثمن فوات المواعيد

النهائيـة أغلى كثيرًا بالنسبـة لتكلفة أنشطة جمع البيانات بدقة متناهية في وقت سابق.

أساليب التفكير

إن الأفراد الذين يتعلمون عن طريق أساليب التفكير يصنعون الأشياء بأنفسهـم، ويستدعـون الماضـي ليتذكـروا مواقـف مشابهـة أو متناقضة. ويتخيلـون المستقبـل، ويستعرضـون في أذهانهـم احتمالات «مـاذا لو..»، ويجمعون المعلومات من الكتب والتقارير لذلك فهم يعرفون الحقائق.

مثال على الاستخدام الفاعل لأساليب التفكير: يعمل «روبرت» مديرًا للحسابات في شركة إعلانات متوسطة الحجم. وقد كلفته الشركة ببدء حملة دعائية جديدة عن كريم للبشرة يدّعى أنه يفوق أثره في الحفاظ على صحة بشـرة النسـاء كل المنتجات السابقة. كان لا بـد أن يجمع الوصف الصحيح للمنتـج من خبراء الطـب، ويقوم بمسح للسوق لتحديـد المستهلك المحتمل، وينظـم مجموعة العمل معه علـى مهام إنتاج مجموعـة مركزة وجذابة من المـواد الدعائيـة، وأن يحصل من التنفيذيين على المـال اللازم لدعم بعض نفقـات المخاطـرة. لم يكن قد سبق له إدارة مشـروع بهذه الأهمية من قبل، وكان عليـه الانتهاء منه في غضون عام واحد. وبالطبع، كان أول شيء يفعله روبـرت هو حلم يقظة: «كيف سيكون شكل العبـوة داخل تيار نص إبداعي؟ مـاذا لو جربت تلـك التركيبة مـن مصممي الجرافيك وكتّـاب النصوص، ليعملـوا على التـوازي بدلاً من وضـع النص أولاً ومن بعـده التصميم. فقد نجـح هذا الأمر في ذلك المشـروع الخاص بالعطر؟ ماذا لدى المكتبة وشبكة الإنترنـت ليزوداني بأكبر قـدر ممكن من الخبرة السابقة في إنتاج كريمات البشـرة؟» ويقوم روبـرت بأبحاثه الداخلية والخارجيـة. وبرغم أن تفكيره

وعمليــة جمــع المعلومات قد جعــلا بعض النــاس ينتظرون، فإنــه خرج من العمليــة مستعدًا لبدء اكتساب التأييــد الداخلي والتنسيق الخارجي بصورة واعية. وقد تعلم روبرت أهمية أداء ما يوكل إليه من عمل.

مثـال لموقف تحتاج فيه لاستخدام أساليب التفكير: «ماريسا» مديرة إنتــاج في شركــة تصنيــع، تحــب أن تشعر بالثقــة في أعمالها، لذلــك فإنها حــين تواجــه تحديًا جديــدًا، تســأل الآخرين المشــورة والدعــم؛ وبعد ذلك تحــاول استخدام نصيحــة كل شخص، حتى ولو كانــت النصائح متناقضة فيمــا بينها. وفي نهايــة الأمر فإنها بدلاً من أن تشعــر بالثقة والدعم، تشعر بالارتباك والخطر. وبدأت تشتهر بأنها عاجزة عن التصرف بمفردها وعن التفكــير بوضوح. ولكي تكــون ماريسا متعلمة فاعلة، يجــب عليها استخدام أساليب التفكير. ولا بد لها من أن تكون قادرة على فهم خبراتها التي تتسم بالتحدي فهمًا تامًا، وذلك باستدعاء خيالها. وينبغي أن تمتلك القدرة على دمج مصادر البيانات المتعددة وتطبيقها بصورة مترابطة منطقيًا.

أساليب التواصل مع الآخرين

إن الأفــراد الذين يتعلمون بالتواصل مــع الآخرين يحبون طلب المشورة، ويبحثــون عن الأمثلة والدعــم، أو يطلبون إرشادات مــن أناس واجهوا تحديًا مماثــلاً لمــا يواجهونــه، أو يتعلمون كيفية عمــل شيء ما عن طريــق مشاهدة شخص آخر يفعله. وقد يلتحقون بدورة رسمية أو برنامج مرتبط بموقفهم.

مثـال لاستخـدام فاعـل لأساليـب التواصل مع الآخريـن: تم اختيار «لي» مؤخــرًا نائبًــا للرئيس لشــؤون العمليات في شركــة لتصميم الطائرات وتصنيعهــا، بخــبرة فنية لا شــك فيها قائمة على سنــوات طويلة قضاها في

القــوات الجوية، وعلى سجـل راسخ في اختبار المنتجـات الجديدة للشركة. وكانــت الإدارة تعتــبر «لي» مهيأً تمامًا للعمــل الفني رفيع المستــوى، المتعلق بعمليــات الجــودة الخاصة بأجــزاء الطائرة. وحــين يكون المــرء جزءًا من الإدارة فــإن ذلــك يعني انخراطــه في أنشطة غير معتادة، مثـل اجتماعات الميزانية، والتخطيط لمبنى جديـد، ووضع إستراتيجية مشتركة، ومناسبات اجتماعيــة مع فريــق الإدارة في المستوى الأعلى. وحــين يجد «لي» نفسه وقد فرضـ عليــه ممارسة هــذا الدور بالــغ الضخامــة، ويخشي فقــدان قدرته الفنية، يسأل «كيربي» وهو صديق مخلص مر بنقلة مماثلة، عما يتوقع، وفي الوقــت نفسه يبدأ لي ملاحظة «كاسي»، وهــي مديرة ناجحة نجاحًا باهرًا، لم تدع الواجبات الإدارية تنسيها جو العمل الفني المباشر. وتساعده الدروس التي تعلمها من الكلام مع «كيربي» ومن ملاحظة كاسي، بالإضافة إلى بعض التدريبــات الأساسية على تنمية المهــارات القيادية، في التغلب على مخاوفه والشعور بالراحة في الدور الجديد.

مثال لموقف تحتاج فيه لاستخدام أساليب التواصل مع الآخرين: تم اختيار «جرانت» نائبًا للرئيس مؤخرًا. وكان يشتهر في مؤسسته بقدرته على حـل المشكلات؛ إذ كان يدخل في الموقف ويقيّمه ويتصرف. وكان في منصبه الجديد هذا مسؤولاً عن مبادرة تغيير مؤسسي كبرى، وكان ضرورياً أن يفهم النــاس سبب إحلال منظومــة جديدة من المسؤوليات محــل القديمة. ولكي يتعلــم الطريقة المثلى لعمل هذا، عليــه أن يصغي لمخاوف الناس وهمومهم، ثــم يشرح بصبر معنى المنظومة الجديدة في طريقة أداء الأعمال. كان على «جرانت» تحديد عدد قليل من المديرين ممن لديهم مهارات استماع فائقة، واستخدامهم نماذج للدور. كما كان عليه إيجاد زميل يقدم له تغذية مرتدة صادقة إذا بدأ باللجوء إلى أسلوبه القديم: «افهم الموقف ثم تحرك».

إيجاد الخط الأساسي

يستخدم معظم المديرين واحدة أو اثنتين فقط من مجموعات أساليب التعلم هذه. فدعنا نكتشف الأساليب التي تستخدمها أنت؛ فسيساعدك هذا على إدراك الأساليب التي تحتاج إلى إضافتها لكي تزيد مهارتك كمتعلم.

ما أساليب التعلم المفضلة لديك؟

فيما يأتي قائمة بعبارات تمثل الأساليب في أربع مجموعات للسلوك. اقرأها بعناية وحدّد العبارات التي تستعملها في معظم الأحيان، وستكون المجموعة التي حددت فيها أكبر عدد من العبارات هي مجموعتك الأساسية، وضع في اعتبارك أيضًا مجموعتك الثانوية.

أساليب العواطف

حين أواجه موقفًا يتسم بالتحدي

- أفكر جيدًا فيما أشعر به.
- أواجه نفسي عندما أتجنب تحديات العمل.
- أفكر جيدًا فيما قد يشعر به الآخرون.
- أثق في إحساسي بما ينبغي عمله.
- أقر بتأثير عواطفي على ما أقرر عمله.

أساليب العمل

حين أواجه موقفًا يتسم بالتحدي

- أحله بطريقة المحاولة والخطأ.

- أسمح لخبرتي بأن توجهني.
- أغرق نفسي في الموقف لكي أحله بسرعة.
- لا أسمح لنقص المعلومات أو البيانات بأن يمنعني من التحرك.
- ألزم نفسي باتخاذ إجراء ما.

أساليب التفكير

حين أواجه موقفًا يتسم بالتحدي

- أطّلع بانتظام على مقالات المجلات أو الكتب أو الإنترنت؛ لأكتسب المعرفة أو المعلومات.
- أسال نفسي «إلى أي حد يشبه هذا أشياء أخرى أعرفها؟».
- أتخيل كيف يمكن أن يؤثر استخدام خيارات مختلفة في إنهاء الموضوع.
- أحاول أن أضع إطارًا نظريًا لتصرف الشخص المثالي.
- أحاول أن أتدرب على أفعالي ذهنيًا قبل الدخول في الموقف.

أساليب التواصل مع الآخرين

حين أواجه موقفًا يتسم بالتحدي

- أطلب دائمًا مشورة من حولي.
- أبحث عن نماذج للدور، وأحاول أن أحاكي سلوك هؤلاء الناس.
- أبحث عن شخص يمكنه أن يعطيني تغذية مرتدة عما أفعله.
- أبحث عن دورة أو خبرة تدريبية.
- أبحث عن شخص له خبرة في هذا المجال.

هل حددت مجموعتك الأساسية في أساليب التعلم ومجموعتك الثانوية وأقل المجموعات استخدامًا بالنسبة لك؟ إذًا قم بترتيبها هنا من ١ إلى ٤، بحيث تكون رقم (١) هي الأعلى. وهذه ليست قائمة جامعة لكل الأساليب الممكنة في أي مجموعة، ولكنها يمكن أن تكون كافية لإعطائك فكرة عن كيف تود أن تتعلم. فإذا كانت ثمة أساليب تستخدمها ولم يشر إليها فيما سبق، فقم بتدوينها باختصار، وحدد المجموعة المناسبة لها.

- العاطفة.
- العمل.
- التواصل مع الآخرين.
- التفكير.

مزايا أساليبك المفضلة في التعلم ومشكلاتها

إن كل مجموعات أساليب التعلم لها مزاياها وعيوبها، لذلك فمن الأفضل استخدام أكثر من مجموعة أو اثنتين من أجل تعلم فاعل. وإن الإفراط في استخدام أو إساءة استخدام إحدى المجموعات أو أحد الأساليب يمكن أن يحد من فاعلية المتعلم. والهدف هنا هو أن يصبح المرء متعدد المهارات. لذلك عليك، قبل النظر إلى توصيات معينة عن كيفية تحقيق ذلك، أن تضع في اعتبارك ما حددته بوصفه مجموعة الأساليب المفضلة لديك، وتنتبه إلى سلبياتها وإيجابياتها الواردة فيما يأتي، فسيساعدك ذلك على إدراك أن تقييد نفسك بمجموعة أو اثنتين يمكن أن يقيد عملية تعلمك.

أساليب العاطفة

المزايا: تكون واعيًا بمشاعرك، ومدركًا لمدى تأثير أحاسيسك تجاه النجاح والفشل على أعمالك. كما أنك تراعي مشاعر الآخرين، مما يجعل

تحقيــق النجــاح ـ في العمل أقرب. كذلــك فإنك لا تخشــى أن يشكك أحد ـ في دوافعــك حــين تتجنب أحــد التحديات، كمــا لا تخشى مواجهــة نفسك بما يزعجــك بالفعــل ـ في موقف مــا، وهذا يحميك مــن التراجــع، أو من اتخاذ الإجراء المريح بدلاً من الإجراء المناسب.

الإفراط ـ في الاستخدام أو إساءة الاستخدام: بعض الناس قد ينظرون إليك باعتبارك شخصًا لينًا ضعيفًــا، بسبب حساسيتك العاطفية المفرطة. وقــد تكون مهتمًــا إلى حد بعيد بنظــرة الآخرين إليــك أو إلى كيفية رؤيتك للموقف لدرجة تعجزك عن التحرك عند الحاجة إلى قرار.

أساليب العمل

المزايــا: لن تعجز عن التقــدم ـ في أي عملية أو ـ في جمع البيانات، كما أن فــوات المواعيد النهائية أمر مستبعد. يمكنك أن توصد الباب أمام الضجيج الخارجي، وتفكر بسرعة ـ في الخيارات المطروحة، وتصل إلى قرار، كما أنك تواجه المشكلات بصورة مباشرة لأنك ـ في قلب الأحداث.

الإفــراط ـ في الاستخــدام أو إســاءة الاستخــدام: قــد تعتمد على العمل أكــثر من اللازم، فتتخذ قرارات دون كافــة المعلومات الضرورية، وقد تكرر الخطــأ نفسه، وقد يعتــبرك الناس نافــد الصبر ومبالغــا ـ في الطموح. وقد تفشل لأنك لا تعتبر العواطف جزءًا من المعادلة.

أساليب التفكير

المزايــا: يمكنــك أن تتخيــل نفسك ناجحًــا، ومن ثم تزيــد من احتمال وصولك إلى أهدافك. كذلك لديك القدرة على تحليل المواقف ببراعة، مما يقــدم لك دفعة عندما تحدد الخطــوات التالية. كما إنــك تقدر استعدادك بالمعلومات والحقائق، وتبرع ـ في عقد المقارنات والمقابلات.

الإفراط في الاستخدام أو إساءة الاستخدام: قد تسوّف، وتجمع معلومات أكثر من اللازم ولا تستخدمها. وقد تفقد فرص التعلم مع الآخرين، ولا تحظى بفائدة دعم الجماعة. وقد يعتبرك الآخرون منطويًا أو حتى وقحًا ومتغطرسا.

أساليب التواصل مع الآخرين

المزايا: إنك تستفيد تمام الاستفادة من نماذج الدور في محيط عملك، وذلك بتعلم دروس خبرتهم المهمة. كما أن مهارات الملاحظة لديك ممتازة، وأنت تستخدمها في التمييز بين السلوك الإداري الجيد والسلوك غير الناجح. وتتجه للآخرين للحصول على الدعم والتغذية والمشورة، مما يحافظ على صلتك بالمهارات التي ترى المؤسسة أهمية تطويرها.

الإفراط في الاستخدام أو إساءة الاستخدام: قد تمانع في التصرف، كذلك قد تفشل في الثقة بنفسك وبحكمك وبتفكيرك. فإذا بالغت في استخدام هذه الأساليب، فقد يشعر الناس أنك تستغلهم، أو يظنون أنك عاجز وليس لديك القدرة على التغلب على المصاعب والمشكلات بمفردك.

يعطيك الشكل الآتي فكرة جيدة عن أن الإفراط في الاعتماد على إحدى مجموعات الأساليب يمكن أن يؤدي إلى سوء استخدامها.

جدول توضيحي للإفراط في استخدام الأساليب أو إساءة استخدامها

	دون العمل	دون التفكير	دون العواطف	دون التواصل مع الآخرين
العمل		قد لا تتوافر لديك المعلومات الضرورية. ولا تستخلص كل الدروس المستفادة من نتائج العمل. وتكرر أعمالاً لم تكن ناجحة في السابق.	تجاهل العواطف أو إنكارها، والانزلاق إلى الاستجابات الاعتيادية.	عدم البدء من حيث انتهى الآخرون. لا يوجد دعم. قد تغضب أو تنزعج.
التفكير	التسويف		وضع أطر عقلانية ومنطقية لتجنب المهمة.	فقدان الدروس التي تعلمها الآخرون ودعمهم. لن تتمتع بميزة وجود آخرين لدفعك وتحدي تفكيرك.

العواطف	الشلل التام	المبالغة في الاستجابة للنواحي العاطفية دون التأثير المهدئ للعقل/ النجاحات السابقة.		عزلة لا ضرورة لها.
التواصل مع الآخرين	المبالغة في الكلام	فقدان المعلومات التي تكمن داخل المصادر المعتادة، أو داخل الفرد نفسه، إساءة استخدام الآخرين لتجنب المهمة.	استغلال الآخرين لتجنب المهمة.	

كيف تصبح متعلمًا متعدد المهارات

لقد حدَّدت ما تفضله من أساليب التعلم، وفكَّرت في مزايا وعيوب كل منها. ومهمتك الآن هي كسر القيود التي قد تكون فرضتها على نفسك كمتعلم، والبدء في توسيع أساليب تعلمك.

اخرج من منطقة راحتك

إن أساليب التعلم التي تستخدمها في العمل اليومي جزء متأصل في سلوكك. وقد تواجه صعوبة حين تحاول الخروج من مجموعة السلوك المفضلة هذه، وتلك الصعوبة يمكن أن تجعلك تعود مسرعًا إلى منطقة راحتك، وسيرسل لك عقلك وإحساسك الباطني إشارات قوية. «ماذا تقصد بطلب المشورة من شخص ما؟ سيظنون أنني غبي». «ماذا تقصد بقولك افعلها الآن! ماذا لو سأل أحدهم سؤالاً لا أعرف إجابته؟»

إذا كان عليك أن تغيّر سلوكًا، وأن تصبح متعلمًا أفضل، فأنت في حاجة إلى السيطرة على قلقك، وإلى تهدئة الأصوات التي تحثك على العودة إلى المعروف والمألوف والمريح والناجح (نجاحًا محدودًا) بالنسبة لك. كما يمكن أن تفيد أساليب التعلم في ذلك. وإليك بعض الإستراتيجيات للتغلب على القلق باستخدام أساليب من كل مجموعة.

اعترف بأنك منزعج، وتفضل عدم مواجهة هذا التحدي. وهذا أسلوب العاطفة. وهناك أسلوب آخر من أساليب العاطفة لمساعدتك على اكتشاف سبب الانزعاج، اعمل لنفسك يوميات: تعلم واكتب فيها أو قم بتمشية تأملية طويلة. اكتشف معنى الفشل أو النقص بالنسبة إليك. قد تكون لديك توقعات غير واقعية لما تحتاج إلى عمله أو ما تحتاج تحقيقه. وقد تتصور أن الناس يحكمون عليك بنفس القسوة التي تحكم بها على نفسك. حدد قيمة ما ترغب في تعلمه، وحدد أكثر شيء تخشاه - أن تبدو أحمق وأنت تتعلم أم ألا تتعلم المهارة على الإطلاق. ومن المحتمل جدًا أن الخوف الذي يجرك للخلف خوف لا أساس له في الواقع.

إن بعض أساليب التفكير التي ستساعدك على الخروج من منطقة الراحة الخاصة بك تشمل أنشطة مثل التدريب الذهني - تصور نفسك تؤدي المهمة كما ينبغي. كوّن صورة ذهنية واضحة عما ترتديه، ومكان وقوفك، وما تقوله؛ فهذا يمحو صور الفشل، ومن المستحيل أن تحمل في ذهنك صور كل من النجاح والفشل في آن واحد. وعندما تبرز الصورة السيئة ضع مكانها على الفور الصورة الإيجابية. لكن أساليب التفكير لن تساعدك على الخروج من منطقة الراحة إذا كنت تستخدمها لأنك لا تحب أن تطلب المشورة أو الدعم من الآخرين.

تشمل أساليب التواصل مع الآخرين للخروج من منطقة الراحة إيجاد أصدقاء أو زملاء تتحدث إليهم؛ إذ يمكن أن يكونوا بمثابة نماذج دور بالنسبة لك، وأن يساعدوك على أداء أفضل لمهمة إيجاد صورة النجاح في ذهنك. كذلك قد يرغبون في أن يوفروا لك مسرح أحداث تمارس فيه السلوكيات الجديدة. ولن يكون أسلوب التواصل مع الآخرين مناسبًا إذا كنت تستخدمه فقط لأن تخشى أن تتحمل المسؤولية وحدك.

إن استخدام أسلوب العمل للخروج من منطقة الراحة قد يجعل هذا التزامًا عامًا بإنجاز المهمة أو مكافأة نفسك على العمل. ولن تكون أساليب العمل مناسبة لو كنت تختارها بسبب أنك لا تستطيع البقاء ساكنًا مع صمت أفكارك.

قم بتوسيع أساليب تعلمك

استخدم القائمة الآتية لتساعدك على البدء في استخدام أساليب أخرى للتعلم. ارجع إلى القائمة التي انتهيت منها من قبل، وابحث عن المجموعة التي كانت أقل استخدامًا بالنسبة لك، ثم خذ مهمة أو اثنتين من تلك المجموعة، يمكنك أن تتعايش معها دون أن تجعلك منزعجًا لدرجة كبيرة.

أساليب العاطفة

- تذكر المرات التي نجحت فيها ﷲ تعلم شيء جديد، برغم أنك لم تكن مرتاحًا، ماذا فعلت؟
- تذكر المرات التي فاتتك فيها فرصة تعلم شيء ما، لأنك كنت تشعر بقلق أكثر من اللازم حيال ذلك، ما الذي فاتك تعلمه؟
- انتبه إلى ما تشعر به حين ترى شخصًا آخر يحاول تعلم شيء جديد.
- احتفظ بسجل عندما تباشر مهمة تعلم، ولاحظ إن كانت مشاعرك تتداخل مع عملية تعلمك.

أساليب العمل

- قم بتعليم شخص آخر مهارة ما.
- «اتبع إحساسك الباطني» بدلاً من الاعتماد على آراء الآخرين.
- الزم نفسك بعمل شيء اليوم.
- تَوَلَّ أمر مشروع له موعد نهائي محسوم.

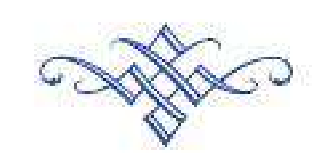
أساليب التواصل مع الآخرين

- أوجد شخصًا يقدم لك تغذية مرتدة ﷲ نطاق مشكلة ﷲ حياتك.
- اختر نموذجَ دورٍ لمهارة معينة لها عندك قيمة، ولاحظ ذلك الشخص أو قابله شخصيًا.
- قابل آخرين واجهوا مواقف مماثلة.
- اسأل عددا كبيرًا من الأسئلة.
- احضر دورة تدريبية خاصة بمهارة معينة.

- ابحث عن مرشد أو معلم.
- لا تفترض أن أفكارك هي الأفضل - خذ معلومات من الآخرين.
- أصغِ للآخرين.

أساليب التفكير

- ابحــث عن نماذج في مواقف مشابهة. اسأل نفسك: «أين واجهت هذا من قبل؟»
- احتفظ بسجل تعلم لتتابع تقدمك في مهارة جديدة.
- ضع تصورًا لما سيكون عليه الموقف في المستقبل.
- استعن بكتاب أو بشريط فيديو أو بمقال في مجلة أو بالإنترنت لإيجاد إجابات و معلومات عن مشكلة معينة.
- درّب نفسك ذهنيًا على أفعالك قبل أي موقف جديد.
- اســأل نفســك: «ما الدروس التي تعلمتها هــذا الأسبوع؟» ثم قم بتدوينها.



خاتمة: وضع إستراتيجية تعلم

عندما تعتاد المجموعات الأربع لأساليب التعلم التي يشيع استخدامها بين المديرين، وتحدد المجموعات التي تفضلها، وتلك التي تتجنبها، وتبذل جهدًا واعيًا في استخدام الأساليب غير المفضلة ستزيد من تنوع مهاراتك كمتعلم. وسيسهم هذا في أدائك كمدير.

سيؤهلك ذلك أيضًا لمهمة تنموية أخرى مهمة ألا وهي وضع إستراتيجية تعلم. فإستراتيجية التعلم تنسق جهودك لتصبح متعلمًا متعدد المهارات مع أهدافك التنموية. ولكي تضع هذه الإستراتيجية يجب عليك أن: (١) تحدد ما تريد أن تتعلمه (والذي يمكن تحديده بالنظر إلى أمور مثل التغذية المرتدة التي تتوفر عن طريق تقييم الأداء أو أداة قياس مدرجة بـ٣٦٠ درجة). (٢) اختر خبرات تتسم بالتحدي لتعلمك ما تود تعلمه (يمكن أن تجد في المطبوعات المختلفة معلومات عن الدروس التي علمتها الخبرات الإدارية على نحو نموذجي، وانظر على سبيل المثال كتاب «دروس الخبرة» (ماكول وآخرون) في قائمة القراءات المقترحة في نهاية هذا الكتيب). (٣) ارسم خريطة لسلسلة متعاقبة من أساليب التعلم المطلوبة لمواجهة كل تحدٍّ.

ستضمن لك هذه الإستراتيجية أن تستمر في تنمية مهاراتك المتنوعة؛ لأنها ستتطلب منك استخدام أساليب إضافية، على الرغم من أنك ستستخدم بالفعل أساليب عديدة اقتضتها السلسلة المتتابعة. كما أنها ستضمن أيضًا أن يكون لديك ما نعتبره في مركز القيادة الإبداعية عنصرًا حاسمًا في التنمية الإدارية – تيار متجدد دائم من الخبرات التي تتسم بالتحدي.

قراءات مقترحة

Bunker, K. A., & Webb, A. D. (1992). *Learning how to learn from experience: Impact of stress and coping*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Dixon, N. (1994). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. London: McGraw-Hill.

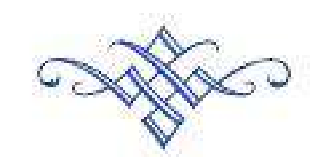
Gibbons, M. (1990). A working model of the learning-how-to-learn process. In R. M. Smith and Associates, *Learning to learn across the life span*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kolb, D. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.

McCauley, C. D., Ruderman, M., Ohlott, P., & Morrow, J. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 544–560.

Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.



خلفية

صاغ هـذا الدليل فرضيتين: الأولى هي أن الأفـراد الذين يستخدمون أساليب أكثر تنوعاً سيصبحون متعلمين أفضل. وقد وجدت ماكسيان دالتون وسيلفيا سويجارت أن الأفراد الذين يذكرون أنهم يستخدمون كل الأساليب أكـثر من المعتاد، يرجح أيضًا أنهم أكثر مـن يذكرون انخراطهم في مواقف تتسم بالتحدي والبحث عن تغذية مرتدة واستخدامها. أما الفرضية الثانية فهي أن الأفراد الأفضل كمتعلمين سيصبحون مديرين أفضل. ولا تزال هذه الفرضيـة قيد البحث، وهناك دليل نوعي مسهب يدعمها، على سبيل المثال، العمـل الذي قام به ماكول ولومبـاردو وموريسون والذي أثمـر كتابًا عنوانه «دروس الخبرة» (Lexington Books 1988).

وتجسـد هـذه الأساليب نفسها أعمال عدد من منظـري عملية التعلم، علـى سبيل المثال، «تعلـم العمل» (ريج ريفانز) «التدريـب المعرفي» (دونالد ميتشنبـاوم)، «التعلـم الاجتماعي والتعلم مـن الخبرة المباشـرة» (ألبرتو باندروا). أما ما يتعلق بأساليب العاطفة فتم الاطلاع عليها من خلال العمل الذي قامت به «كارين هورني» بأسلوب التحليل الحديث.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Horney, K. (1970). *Neurosis and human growth.* New York: Norton.

Meichenbaum, D. (1977). *Cognitive behavior modification.* New York: Plenum.

Revans, R. W. (1980). *Action learning.* London: Blond and Briggs.

ويأتـي مـا ورد عن تعلـم مهـارات الإدارة مـن التكليفات التـي تتسم بالتحـدي من بحث أجـراه «سيندي ماكـولي» و«ماريان رودرمـان» و «باتي أوهلـوت» و«جين مورو» في مركـز القيادة الإبداعية. أمـا العمل الذي تناول أهميـة التعلم بأساليـب متنوعة وأهميـة الانتباه لكيفية التعلـم فقد أجراه لأول مـرة «مايـكل لومباردو» و «كيري بانكر» و «آمـي ويب» في مركز القيادة الإبداعية.

وقد استخدمت بعض التدريبات في برنامج تنمية القيادة (LDP) في مركز القيادة الإبداعية، وقام بإعدادها مدربون في هذه البرامج.



موجز النقاط الأساسية

إن الدروس المستفادة من خبرات الوظيفة عنصر أساسي في تنمية القيادة لدى المدير، لكنك إذا اعتمدت أكثر من اللازم على أسلوب التعلم المفضل لديك، فربما تضعف قدرتك على التعلم من خبراتك في العمل.

وهناك أربع مجموعات لأساليب التعلم يمكنك استخدامها: أساليب العواطف والعمل والتفكير والتواصل مع الآخرين. وإن الأفراد الذين يستخدمون أساليب «العواطف» لديهم القدرة على السيطرة على مشاعر القلق والشك التي تقترن بمواجهة تحديات جديدة، وهم لا يخشون الشك في دوافعهم عند تجنب مشكلة ما. مع ذلك، يمكن أن يهتم هؤلاء الأفراد بنظرة الآخرين إليهم لدرجة أنهم يتجمدون عند الحاجة إلى قرار.

أما الأفراد الذين يستخدمون «أساليب العمل» فيتعلمون بالعمل، وهم يواجهون التحدي بثبات، ويحفرون بأيديهم، ويجدون حلاً أثناء تقدمهم. لكن اعتمادهم على العمل، واتخاذهم قرارات سريعة يعني: أنهم يمكن أن يتصرفوا دون كافة المعلومات الضرورية.

إن الأفراد الذين يتعلمون بأساليب «التفكير» يعملون بنجاح بمفردهم. وهم يستعيدون الماضي ليتذكروا مواقف مشابهة أو متناقضة. كما يمكنهم تحليل المواقف بمهارة، لكنهم قد ينكبون على جمع معلومات لا حصر لها ولا يستخدمونها. وربما يرى الآخرون أن هؤلاء المديرين يتعاملون بفتور وتعالٍ.

أما المديرون الذين يتعلمون بأساليب «التواصل مع الآخرين» فيطلبون المشورة أو الأمثلة أو الدعم أو الإرشادات من أناس واجهوا تحديًا مماثلاً. أو يتعلمون كيف يؤدون عملاً ما عن طريق مشاهدة شخص آخر يؤديه. لكن

الاعتمـاد المبالغ فيه على الآخرين يمكـن أن يجعل هؤلاء المديرين يرفضون التصـرف، وقد لا يثقون في حكمهم الشخصي ويعتبرهم الآخرون عاجزين وغير قادرين على التغلب على المصاعب.

ويمكنـك أن تنمـي مهاراتك القياديـة باستخـدام مجموعة متنوعة مـن أساليب التعلم. وإن أفضـل طريقة للتعلم أن يكـون لديك إستراتيجية للتنسيق بـين ما تود تعلمه، والتحديات التي يحتمل أن تعلمك تلك الدروس، والأساليب التي تيسر التعلم.

